

いまの時代にふさわしい「コンプライアンス」

「危機管理」の要諦はなにか

経営者の志を守るために――

企業の不祥事が起こるたびに、法令遵守・コンプライアンスの重要性が声高に叫ばれます。これは経営者にとって確かにけるのは「い」です。しかし、事業体にとつての一番の価値や、経営者の志が何かとどうかが明確になつていなければ、コンプライアンスに取り組んでも、それは、「仏作つて魂入れず」にほかならぬのです。（高井伸夫）

「高収益の確保による危機管理」

日本最高の経営力を誇り、日本の製造業の最後の大物経営者とも言われている日本電産・永守重信社長は、インタビュやご自身のブログで、

「築城3年、落城3時間」という刺激的な警句を紹介されています（『ウエッジ』2011年10月号、日本経済新聞社「永守重信氏の経営者プログラム」等）。これは、危機管理の重要性を訴える言葉に違いありません。

リーマンショックで世界が経済不

況に陥つた2008年秋、日本電産

は、2007年度実績で770億円を超える営業利益を上げていたにも拘わらず、永守社長のリーダーシップのもと、社内で十分な合意形成をおこない、迅速に貸金ダウンを実施したのには有名な話です。私は、予て

永守社長のこうした素晴らしい経営力に感銘を受けていましたので、雑誌『ウエッジ』で永守社長の「築城3年落城3時間」という言葉を拝見して、打たれたのです。

経営者は危機管理に鋭くなければ

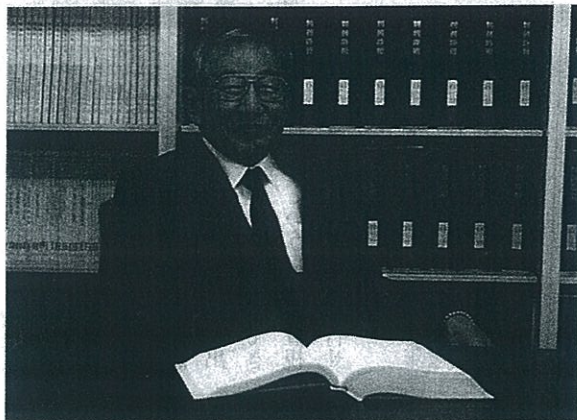
なりません、その基本は平素から法令遵守＝コンプライアンスを心掛けることです。しかし、危機管理のさらなる原点は、なんと言つても経営力の強さであることを知らなければなりません。そして、経営力の原

点は、強い経営体であるということ、強い経営体であつてはじめて、危機管理を十分におこなえるのです。永守社長は、「高収入を維持しておかないと、会社は持続できない」

（12月7日付ブログ）という発言も

されていますが、高収入こそ、強い経営体による最上の危機管理です。「良心経営の時代」

私はこれまでにいろいろなところで書き、発言していますが、いまは良心経営の時代です。ITの発達という点からも、また内部告発が一般的になったことからいっても、企業や経営者の邪悪な活動はすぐに社会に知れわたります。経営者が良心に基づく生き方をして、さらに良心に基



高井 伸夫氏

1937年生れ。田・孫所開設。1961年設立。1999年2010年一ラ。企業。高井伸夫氏は、1963年弁護士登録。1963年「高井伸夫事務所」に就任。1973年「高井伸夫事務所」を設立。1999年「高井伸夫事務所」を設立。2010年「高井伸夫事務所」を設立。...

づく経営を行わなければ、よい人材は決して集まらない時代なのです。そして、良心経営になればなるほど、危機管理は繊細かつ緻密でなければなりません。この場合の良心の内容を私なりに分析すれば、「真・善・美」を求め、「夢・愛・誠」を追い続け、「道徳・道義・道徳」を旨として、これらの頂点に「志」を高く掲げるといふことです。ですから、あえて言えば、「真・善・美」「夢・愛・誠」「道義・道徳・道徳」そして「志」という10要素を満足する経営が、良心経営なのです。

永守社長の志は「100万人の雇用」がテーマであると、人すべてに聞いたことがあります。日本電産の雇用数は現在およそ10万人ほどであるとのことですので、永守社長はこれを10倍にすることを目標にしていることとなります。この不況下では、人員削減・リストラが激しく断行されますが、それに逆行するかのよう

うした基盤があつてこそ、大きな利益をあげながらもなお果敢に賃金ダウンを図る力を発揮できたのです。ちなみに、永守社長は、M&Aにより譲り受けた企業を再建するときも、社長以下の経営陣を原則として交代させず経営のやり方を学んでもらい、赤字から黒字に大転換する経験を積んでもらうといっています。これはもう経営の域をはるかに超越して、社会貢献、否、社会還元活動ともい

うべき高い志であると私には思えます。そして、経営者・経営陣に対するこうした指導・教育を可能にしている根源は、グループが高い収益性を保持していることにあるのです。

「経営者にとって志の重要性」

志を高く掲げる経営体であるということは、自分を取り巻く従業員の幸せを願うだけでなく、日本の雇用のあり方、世界の雇用のあり方に対する影響力をなにかし持つという事実と気構えが必要とす。自分の経営体を単に活かすだけでなく、積極的に活かす方向での社会寄与を意識してこそ、良心経営下の志として評価されるのではないのでしょうか。

永守社長のほかにも、良心経営を実行されている経営者は多くいます。

たとえば、楽天・三木谷浩史社長の「世界一のインターネット・サービス企業」を作ろうという意気込みや、武田薬品工業・長谷川閑史社長の「持続的成長」というテーマもまた立派な志でしょう。

要するに、良心経営とは、「真・善・美」等々の細かい話はもちろんのこと、志をたてること自体がもつとも重要なことです。コンプライアンスは、あくまでも志を守るための方途ですから、志がないのにコンプライアンスの遵守のみに忠実でそのことが目的化してしまつては、本末転倒です。

「経営に改革・革新・変化を」

「さらばガラパゴス統治、たゆまぬ改革が信認生む」(2011年12月4日付日本経済新聞)という新聞の見出しがありました。この言葉は、柔軟な思考で経営に臨まなければならぬ経営者の姿勢にもあてはまります。自身の成功体験に酔った

／森山進 『英語社内公用語化の傾向と対策』 研究社2011年4月）なのです。いま、日本を取り巻く環境は険しいものですが、「日本にいつまでも残る『リスク』のほうが、成長市場である中国など新興国に進出する『リスク』より大きくなってきた」（永守社長）という事実を直視して、覚悟を決めて国際化を断行せざるを得ないのです。

この原稿を書いている2011年12月10日現在では、TPP（環太平洋経済連携協定）への参加に反対する勢力がかなりあります。そして、彼らの主張にも頷ける部分が多いことも十分に承知しています。なぜなら、TPPに参加すれば、日本が寒風にさらされることは必然だからです。しかし、このことに怖じ気づいていては、日本は退歩するのみです。寒風を覚悟でこれに耐え、鍛えてこそ、日本は生き残ることができるとです。

コンプライアンスは、時代の変化に伴い変容するものであり、新しい時代を旨とした経営の土台たり得るものでなければならぬと思います。すなわち、新しい酒を古い革袋に入れるようなことがあってはなりません。

ん。企業は、事業革新のために新しい困難に挑戦することになりますから、当然、コンプライアンスについても、世界に羽ばたくにふさわしい企業として、絶えず意識改革して臨まなければならないのです。

「ソフト化時代の危機管理の要諦」

さて、コンプライアンスも危機管理も、多方面にわたって際限なくありますが、何を中心にして危機管理を進めるかが経営者の腕の見せどころです。企業が進展をはかるためには、経営者自身が新しい事業地域に赴いて、そこで深呼吸して体感し、食事をし、知人友人と話し、現地の話題を接収することが必要となります。東京の丸ノ内のオフィスにいては、危機管理はできません。そして、前述のとおり、いまは「真・善・美」「夢・愛・誠」「道義・道理・道徳」「志」という捕捉しがたいテーマを克服しなければならぬだけに、コストや売上高などの数字だけを意識してコンプライアンス・危機管理を見定めてはならないのです。言ってみれば、ソフト化の時代には、それにふさわしい抽象的な世界・見えないう心を察知することに、企業の危機管理の要諦があるのです。

以前、私が電動スクーターと衝突した際の話の続きです。通報後50分してやっと警察が到着しました。警察官は、正面衝突をしたことを確認

北京だより

萩原 大吾

（高井・岡芹法律事務所
北京事務所・弁護士）

し、私が日本人であることを知ると、私に「君が道の左側を走行していたことが原因だろう」と高らかに

ずさんな現場検証 現場で過失割合認定

警察官は

「それが理由として、日本が左側通行であることをあげ、

ちよつとがっかりした感じていたが、そうか、ということ、相手方にも一通り確認し、調書を作成し、私と相手方は確認のサインをしました。

次の瞬間、警察官は、「この事件は相手方の100%過失である」と宣言しました。日本では警察官は事実確認のみ行い、過失割合の認定は裁判所が判決時点でやると行うものです。

私は大変驚きましたが、警察官は任務終了ということで帰ってしまいました。この調書が後で大変役に立つのですがそれはまた次回に。

